العلاقة مموّن / عميل

إستراتيجية جديدة لتطبيق الجودة في المؤسسة

أ/ د. داني الكبير أمعاشو أ/ فرحات عبد النور

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس

ملـــخـــص:

العلاقة ممون- عميل هي في الأساس علاقة بسيطة من حيث مبدئها. حاليا كثير من أمور نجاح أعمال المؤسسة تتوقف على مدى جودة هذه العلاقة التي تعقّدت و تحوّلت إلى علاقة بين مؤسستين. أي علاقة بطبيعتها قابلة للإنتشار في التعامل بها. فإذا رجعنا إلى الهدف الإقتصادي الباعث و المولد لهذه العلاقة، نلاحظ أنه غالبا ما يكون في غير مصلحة المؤسسة تغيير الممون.و هو ما توصلت إليه و أدركته بعض المؤسسات في الدول الصناعية التي توجد بها " ثقافة العميل "، هذه الثقافة التي تحضى بالإهتمام المستمر للمحافضة عليها و تطويرها. تبني و تطوير العلاقة ممون- عميل التي غالبا ما تبذل جهود كبيرة لوضعها و بنائها، يتطلب بالضرورة مشاركة جميع المتعاملين في تحقيق نفس الهدف. إذ أنّه عند تطبيق هذه العلاقة يمكن ملاحظة ظهور تغييرات عميقة. خاصة إذا نظرنا إلى زملاءنا كمتعاملين معنا يمكن أن يساهموا إيجابيا، و ليس كمنافسين لنا على المراكز أو كأشخاص لا يمتلكون الخبرة اللازمة أو المعرفة التقنية المطلوبة. بل يجب التعامل معهم كعملاء لهم الحق في إبداء آرائهم أو طلب إدخال تعديلات جوهرية لأنهم لاحظوا أن العقد لا يناسبهم أو لأن آجال التنفيذ لم تحترم.

RESUME

La relation client - fournisseur est en principe assez simple. Bien de choses vont dépendre de la qualité de cette relation, qui devient aussitôt plus complexe : elle se transforme en une relation transversale entre deux entreprises. Du point de vue de l'objectif économique qui a présidé à la naissance de cette relation, il n'est pas de l'intérêt d'un client de changer trop souvent de fournisseur. C'est ce qu'ont compris certaines entreprises (étrangères), au sein desquelles il existe une "culture du client", largement partagée et fidèlement entretenue.

Pour pérenniser et développer cette relation difficile à construire, il est nécessaire que chaque partie soit congruente, c'est à dire que l'ensemble des acteurs s’impliquent dans le même objectif.

De profonds changements peuvent être observés si on ne considère plus son collègue comme un concurrent briguant son poste ou ne comprenant rien aux contraintes techniques même s'il est un commercial efficient. Le traiter en client comme les autres, en droit de se plaindre si le contrat n'est pas respecté, modifie en profondeur de nombreux paramètres.

Gérer la relation : clients - fournisseurs commence sans doute par la gestion de la communication interne et le management de l'entreprise

المقدمة:

إن المؤسسة هي: " اتحاد مجموعة من الموارد البشرية والمادية من أجل تحقيق أهداف معينة ضمن استراتيجية محددة " . كما أن نجاح وتقدم أي مؤسسة يقاس بمقدرتها الإنتاجية ، إذ أن زيادة الإنتاج وتحسين جودته يحتاج إلى جهد منظم وتخطيط مترابط بين مختلف مواقع الإنتاج، مع ضرورة اقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة واستخدام التكنولوجية الحديثة في مجالات الإنتاج، والعمل على تبسيط طرق وأساليب الإنتاج. هذا بالإضافة إلى تبني ثقافة للمؤسسة تساهم في جعل هدف الجودة شاملا ومقبولا على مستوى المؤسسة كوحدة متكاملة.

نشير بهذا الصدد أن الجودة الشاملة اهتمت بالإضافة إلى العميل الخارجي، بالعميل الداخلي من خلال نظرتها التنظيمية الجديدة لمكونات مختلف الوظائف المنطلقة أساسا من فكرة العلاقة مموّن ــ عميل داخلية بهدف تسهيل حل مختلف المشاكل الداخلية مع تفادي أغلبها من أجل تحسين العمليات الإنتاجية باستخدام مختلف أساليب تنظيم العلاقة مموّن ــ عميل داخلية.

أما عن العلاقة ممون – عميل الخارجية، التي تكون فيها المؤسسة في وضعيتين مختلفتين الواحدة عن الأخرى. فتارة تكون ممون لعميل خارجي، وتارة أخرى عميل لممون خارجي. بالنسبة للحالة الأولى فإنّ أحد أهداف الجودة الشاملة هو الإستجابة لاحتياجات العميل الخارجي التي تتطلب من المؤسسة الدراية التامة برغبات ومتطلبات عملائها المعلنة و غير المعلنة. لأنه قد يحصل أن الحاجة المعلن عنها لا تعكس إلا جزء من الحاجة الحقيقية. أما بخصوص الحالة الثانية فقد تحولت آليات المنافسة إلى صيغ جديدة للتعاون والشراكة بهدف تحسين التسيير و تعزيز القدرة التنافسية.

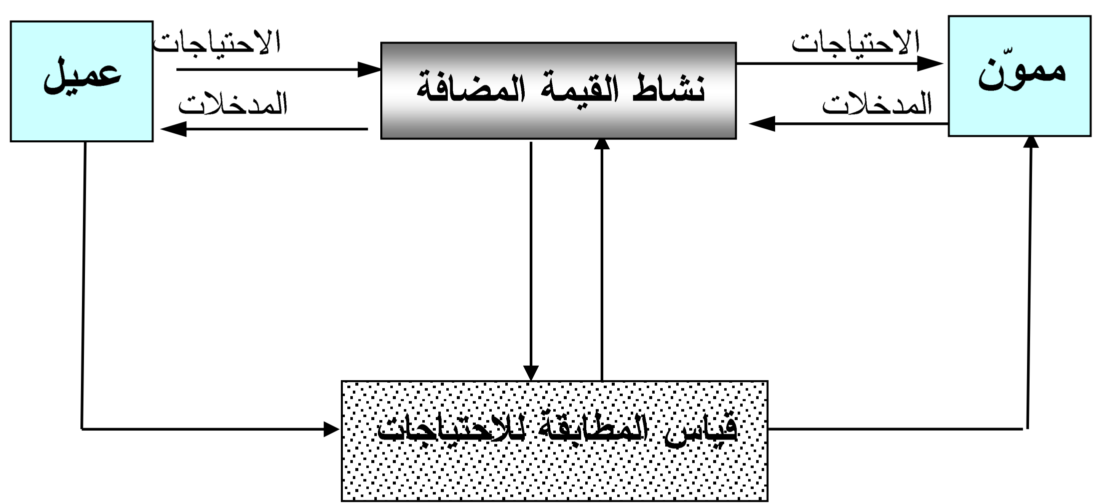
1- العلاقة مموّن-عميل الداخلية:

إنطلاقا من تعريف الجودة بأنها " مدى مطابقة المنتوجات أو الخدمات لاحتياجات العملاء الداخليين والخارجيين "[1]. يمكننا القول أنه أصبح من الضروري توسيع مفهوم فكرة العميل الخارجي لتضمن ما يمكن أن نسميه بالعميل الداخلي للمنظمة. و هي فكرة تطبيقها له أهمية كبيرة لما يمكن أن تساهم به في زيادة إنتاجية المؤسسة من جهة و من جهة أخرى رفع مستوى جودة منتوجاتها مع تخفيض تكاليف العيوب و المرفوضات.

و على هذا الأساس نقصد بالعميل الداخلي إذا " كل عامل، مرحلة ، أو عملية يربط عملها بعمل عامل أو مرحلة، أو عملية أخرى داخل المؤسسة " [2] أو العاملون في جميع الإدارات والأقسام، والذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال المحدّدة و المطلوبة. و بالتالي فإن كل عامل أو مرحلة أو عملية لها على الأقل عميلا ومموّنا، بحيث أن كل مرحلة تعتبر عميلا للمرحلة التي تسبقها ومموّنا للمرحلة التي تليها. كما أنها تضيف في نفس الوقت قيمة مضافة للمنتوج قيد التنفيذ، مما يتطلب

وبالاتفاق مع المرحلة السابقة المموّنة تحديد المميزات و الخصائص التي يجب توفرها في المنتوج بهدف توفير منتوجات حسب الجودة المطلوبة و المحدّدة. والشكل رقم1 التالي يوضح لنا أن المؤسسة بداخلها نظام مركب من عميل ومموّن في نفس الوقت.

شكل رقم1: العلاقة مموّن ــ عميل داخلية.

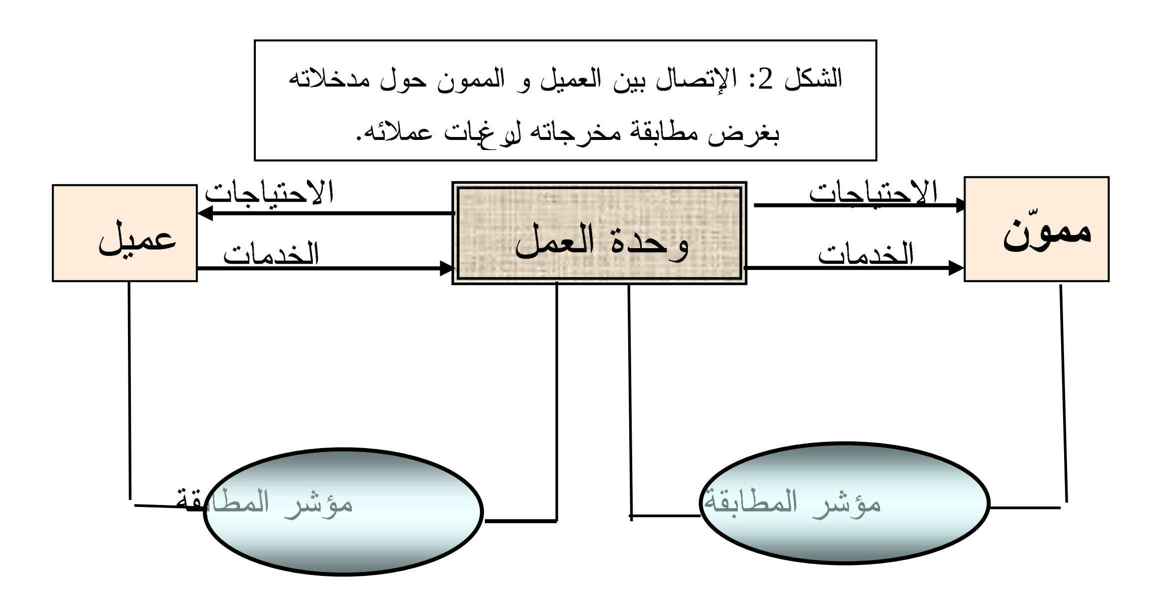


المصدر[3] STORA .G, MONTAIGNE. J, **La qualité totale dans l'entreprise**, éditions d'organisation, Paris,1986

إذا العلاقة مموّن–عميل الداخلية يقصد بها: " مجموعة الأنشطة، الفعاليات، و الإجراءات المترابطة، التي يتم تنفيذها في أوقات محددة، وفي علاقة مخططة (إما متتابعة أو متزامنة) ؛ و باستخدام موارد وتقنيات مناسبة يتولى مسئوليتها أفراد يعملون في تناسق على شكل فريق (أوفرق) للوصول إلى أهداف محددة " [4] . هذا يوضح ضرورة الانتقال من النموذج التقليدي القائم أو المبني على الوظائف، إلى سلسلة من العمليات يتمركز فيها عدد من العملاء والمموّنين. حيث أن الهدف من هذا التغيير هو التعامل في ظل العلاقة مموّن– عميل، بالإضافة إلى خلق جو ملائم داخل المنظمة قائم على المساعدة المتبادلة بغرض إرضاء العميل الخارجي في النهاية.

ففي العلاقة مموّن–عميل الداخلية يعمل المموّن الداخلي على تلبية الطلبيات الواردة إليه بالجودة والتكلفة المطلوبة وفي الوقت المناسب. لكن هذا يستوجب حصوله على المعلومات الخاصة بالجودة (المقدمة من قبل العميل) Feed back، مما يتطلب تطوير و تنظيم أساليب الإتصال بينهما بصفة منتظمة لتحقيق الهدف الرئيسي ألا و هو تلبية رغبات و تطلعات المستهلك.[5]

في الأخير يمكننا استخلاص أن العميل الداخلي يحصل من المموّن الداخلي على مدخلات يكون قد ساهم في تحديد خصائصها ومواصفاتها. وهكذا تتجسد العلاقة مموّن ـــ عميل داخلية، كما هو مبين في الشكل التالي:



الشكل 2: الإتصال بين العميل و المموّن حول مدخلاته بغرض مطابقة مخرجاته لرغبات عملائه.

1.1- أهداف العلاقة مموّن ـــ عميل الداخلية:

المؤسسة في الحقيقة هي عبارة عن "مجموعة من المؤسسات المصغرة تربط بينها علاقات من نوع مموّن - عميل"[6] كما أن العلاقة مموّن-عميل الداخلية هي العلاقة التي تربط بين مختلف مراحل إنتاج منتوج معين، من بين أهم أهدافها ما يلي:

1- تقديم أحسن منتوج أو خدمة للعميل الخارجي أو الداخلي.

2- تحسين تدفقات الإنتاج والخدمات.

3- تقليل نسبة تنقل المرفوضات من ورشة إلى أخرى بالاعتماد على الرقابة الذاتية.

4- القضاء على الأخطاء، التبذير في المواد الأولية، ضياع الوقت، و اللاجودة ، خاصة إذا علمنا أنها قد تصل أحيانا إلى 30 % من تكلفة المؤسسة[7].

5- تفادي تداخل المسؤوليات و الأوامر، وتحسين مستوى التنظيم الداخلي.

6- تحديد واجبات و إلتزامات كل من العميل والمموّن عن طريق العقود الداخلية.

7- حل المشاكل الملاحظة منها:

- عادات غير ضرورية.
- تصرفات غير فعالة.
- الاتصالات غير الضرورية.
- ضياع الوقت في نقل المواد و الأجزاء بين الورشات و مراكز العمل.

8- تحسين وتسهيل الاتصالات وإزالة الغموض وسوء التفاهم.

9- تجسيد العلاقة مموّن ــ عميل في دفتر التكاليف أو في مجموعة من المواصفات التي يجب احترامها من خلال مساهمة كل من العميل والممون في تحديد الاحتياجات.

10- كل التعاملات في العلاقة التبادلية ما بين العميل والمموّن تكون رسمية (في شكل عقود).

11- تطوير ثقافة الانتماء و التضامن في جماعات وفرق العمل مع القضاء على النزاعات التي تتزايد مع زيادة تعقد المنظمة.

12- حل المشاكل في ضروف عادية من خلال علاقة من نوع مموّن ــ عميل[8]، وهذا ما قامت به العديد من المؤسسات منها، Renaut, Execon chemical, Coca Cola ... .

13- تشجيع الإبداع و العمل على خلق الظروف الملائمة المادية و المعنوية لتنميته.

2.1- أهمية العمل الجماعي في العلاقة مموّن ــ عميل داخلية:

إن أي نشاط أو عمل بشري يمكن أن يقوم به شخص بمفرده، أو مجموعة من الأفراد. إلا أن العمل الجماعي يتميز على العمل الفردي في النقاط التالية:

- إن المشكلة التي يتعذر حلها من قبل شخص بمفرده، يمكن حلها من قبل مجموعة من الأفراد، نتيجة لتنوع أفكارهم واختلاف وظائفهم[9].
- إن نتيجة العمل الجماعي تفوق مجموع نتائج العمل الفردي، بالإضافة إلى أن إبداع الفريق يفوق أيضا مجموع إبداعات كل عضو على حدة [10].
- إن عمل العامل بمفرده في الورشات لا ينجم عنه شيء كبير , لكن اجتماع مجموعة من العمال لأداء نفس العمل سينجم عنه قوة غير متوقعة.

على أساس ما سبق فإن جماعات وفرق العمل "تضم أعضاء من وظائف وإدارات مختلفة"، كما أنه بالنسبة لحلقات الجودة، جماعات وفرق العمل "هي قوى تعمل في إطار منظم، وتتمتع باستقلالية، في اتخاذ بعض القرارات" [11].

الفضل الكبير في تشكيل فرق العمل يعود إلى اليابانيين، إذ أنهم كانوا السباقين في إثبات أن الخلية الأساسية لأي عمل هو فرق العمل؛ عكس الأمريكيين الذين لم يهتموا سوى بالعمل الفردي ولسنوات عديدة. فالتجربة اليابانية أثبتت أن متابعة وتحفيز فرق العمل تعطي نتائج جد مرضية بالإضافة إلى خلق الشعور بالرضى عند العامل. وقد انتقلت هذه الظاهرة إلى الغرب سنة 1980 تحت اسم حلقات الجودة. والذي يتجسد في المؤسسات اليابانية تحت اسم Kaizen الذي يعتبر أحسن مثال عن أهمية الجماعات وفرق العمل. لكن ما يجب الإشارة إليه، هو أن تشكيل فرق العمل مبني على أساس فلسفة التحسين المستمر التي هي فلسفة تسعى إلى تحسين العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر يطلق عليه التحسين المستمر، و يشمل هذا التحسين التنظيم، المعدات والأساليب والخدمات وتكوين الأفراد... .

كلمة Kaizen تعبر عن الفلسفة التي تعرّف دور الإدارة في استمرارية تشجيع تطبيق التحسينات المستمرة البسيطة والتي تخص كل فرد في المنظمة، إذ أن تحسين الجودة وتطوير الإنتاجية، هي ثمار تم جنيها نتيجة مساهمة العمال مهما كان مستواهم أو وظيفتهم [12].

وقد اهتمت نظم الجودة بتشكيل فرق العمل باعتبارها فرقا لتحسين الجودة، كما أنه من بين أهداف برنامج الجودة الاستفادة من جماعات وفرق العمل، لفائدة كل من المؤسسة والعامل في نفس الوقت من خـــلال: [13]

- زيادة قدرة الأعضاء على التفكير والملاحظة.
- زيادة قدرة الأعضاء على الإبداع.
- رضى الأعضاء باعتبار أن العمل الجماعي يمكن اعتباره عاملا محفزا للعامل.

لكن السير الحسن لجماعات وفرق العمل و النتائج التي يتم التوصل إليها تساهم في تطوير و تحسين الأعمال. بما في ذلك البحث عن حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة يتطلب توفر الشروط التالية:

- تعدد الكفاءات والأدوار (Polyvalence)
- الاندماج (Intégration)
- المسؤولية (Responsabilité).
- إزالة الحواجز بين الإدارة والمستخدمين.
- إنشاء قنوات إتصال فعالة علىكل المستويات و في جميع الاتجاهات الإدارية.
- تشجيع الاتصال، لأن المشاكل يتم حلها من خلال العلاقة مموّن ــ عميل داخلية.
- مستوى الثقة الممنوحة للعامل، تزيد من شعوره بالمسؤولية وهو ما أكدت عليه نظرية Y.

3.1- أساليب تنظيم العلاقة مموّن ــ عميل داخلية:

إن أساليب تنظيم العلاقة مموّن-عميل داخلية عديدة من بينها: وصف وتحليل النشاط DAA*، DAA مع إعادة الترتيب، العقود الداخلية (عقود الأقسام)، تحليل مستوى الأقسام، تحليل القيمة المضافة، دفتر التكاليف، دفتر التكاليف الوظيفي، ... .

بالإضافة إلى وجود عدد من الأدوات لاختيار ومعالجة المشاكل بغرض إيجاد الحلول من بينها: منحنى ABC، حلقات الجودة، خرائط السبب والنتيجة، العصف الذهني (Brainstorming)، تحليل القيمة،...[14]. إلا أننا سنكتفي بالتطرق إلى الأساليب الثلاثة التالية:

1.3.1- الانطلاق الفكري أو العصف الذهني (Le Brainstorming):

يقصد بالعصف الذهني "اجتماع يتم فيه تشجيع الحاضرين للتفكير في عدة آراء قدر استطاعتهم"[15]. أي أنه أسلوب يعتمد على جو يساعد على التفكير الجماعي غير المقيد، و يتم استخدامه لحل المشاكل التي تعوق سير الأعمال وفقا للخطوات التالية:

1- تحديد الموضوع بصفة دقيقة ليفهم كل عضو الموضوع المعالج.
2- إعطاء وقت للتأمل والتفكير (10 دقائق كحد أقصى).
3- يضع كل فرد على قطعة من الورق قائمة بأفكاره.
4- الاستماع إلى كل الأفكار المقترحة.
5- كل فكرة يتم تدوينها بالشكل التي عرضت بهو بدون أي تعديل.
6- عدم احتكار الكلمة من قبل البعض لتقديم الشروح.
7- يعيد المنشط أو رئيس الجلسة استعراض أفكار المجموعة ككل دون أي تعليق، و يسأل إذا ما كانت هناك أفكار جديدة أخرى يمكن إضافتها.
8- المنشط أو رئيس الجلسة يجب أن يبقى حياديا.
9- يعلق المشاركين على كل الأفكار التي تم ابتكارها.

و ليتمكن العصف الذهني (Le brainstorming) من تحقيق النتائج المنتظرة منه يجب توفر الشروط التالية: [16]

1- تمكين كل الأعضاء من التعبير عن أفكارهم بحرية مطلقة وبدون أي قيود .
2- الإبتعاد كليا عن التعليق أوالنقد للأفكار المطروحة (عدم الاستهزاء)، لأن مثل هذا العمل قد يمنع البعض من عرض أفكارهم، حيث أن الفكرة التي يعتبرها البعض رديئة قد تتسبب في ظهور أفكار جيدة لدى أحد الأعضاء.
3- إمكانية استخدام أفكار الغير وإرفاقها بملاحظات أخرى.
4- فرز الأفكار يأتي فيما بعد.
5- البحث عن أكبر عدد ممكن من الأفكار (عدم التسليم بأن كل شيء تم قوله).
6- تقسم المهام والأنشطة ما بين أعضاء الفريق:
- مجموعة تقوم بتوليد الأفكار.
- مجموعة تقوم بمعالجة هذه الأفكار ومنه الاختيار النهائي.

إذا يكمن الهدف من العصف الذهني، في خلق تدفق حر للأفكار من خلال تحديد المشكل، ومحاولة إيجاد الأسباب بغرض تسهيل عملية البحث عن الحلول، وتعتبر خرائط السبب والنتيجة من أحسن هذه الأدوات في البحث عن الحلول.

2.3.1- خرائط السبب والنتيجة:

إن خرائط السبب والنتيجة أو التي يطلق عليها أحيانا خرائط إشكاوا أتى بها المختص الياباني Kaoru Ishikawa للبحث عن مشاكل الجودة، إذ أنها تعتبر من أكثر الوسائل استعمالا، نظرا لكونها تمكن من توضيح العلاقات ما بين الأسباب والنتائج.

ويقصد "بالأسباب العوامل المؤدية إلى خلق المشكلة، أي العناصر المولدة لنتائج سلبية، في حين أن النتيجة هي الحالة السلبية التي تنجم عن الأسباب"[17]. و تكمن الفوائد من استخدام خرائط Ishikawa فيما يلـــــــي:

1- تساعد على تبسيط المشاكل المعقدة.
2- تسهل العمل الجماعي و تجنب نسيان بعض العوامل المهمة.
3- تشجيع الحوار بغية تحليل المشكل.
4- تساهم في البحث السريع عن الحلول للمشكلة المطروحة.

3.3.1- تحليل القيمة:

تحليل القيمة "هي طريقة لتحسين جودة المنتوجات والتي تهدف إلى رفع درجة الانتقال من العناصر المكونة للمنتوج، لتقليص عدد المكونات أو درجة التعقيد بطريقة تؤدي إلى تخفيض التكلفة" [18].كما عرّفت بأنها "طريقة لتحليل المنتوج، تعمل على تحسينه بغرض الرفع من منفعته وتخفيض تكلفته" [19].

ونشير بهذا الصدد أنّ تحليل القيمة أسلوب استخدم سنة 1947 بالولايات المتحدة من قبل MILES. L.D مهندس بـــ Général électric، و طبقت بفرنسا في الستينات. إنتشرت بعد ذلك في العديد من الدول نظرا لأهميتها في الإجابة على التساؤلات التالية: [20].

- ما مدى التأكد من إنخفاض تكلفة الإنتاج ؟.
- ما هي السبل الأخرى البديلة للقيام بنفس الشيء ؟.
- ما هي وظائف المنتوج التي تمكن من مطابقة احتياجات العملاء بتكلفة عناصر المنتوج ؟.

هذه تساؤلات تهدف إلى المحافظة على الوظائف الضرورية والنافعة للمنتوج فقط، مع العمل على تحسين الجودة، الأمن، ومدة حياة المنتوج. أي أنه يمكن اعتبار تحليل القيمة حسب AFNOR بأنها: "طريقة تنافسية منظمة وإبداعية تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء عن طريق اتباع خطوات اقتصادية خاصة في التصميم والتوظيف"[21].

2- العلاقة ممون-عميل الخارجية:

نقصد بالعلاقة ممون – عميل الخارجية، تلك " الظواهر التي تربط بين مختلف العملاء والممونين ". حيث أنّه في هذه العلاقة تكون المؤسسة في وضعيتين مختلفتين الواحدة عن الأخرى، فتارة تكون ممون لعميل خارجي، وتارة أخرى عميل لممون خارجي، أي أنه يمكن تقسيم هذه الأخيرة إلـــــــى:

1- العلاقة ممون – عميل خارجي: يقصد بها عندما تكون المؤسسة هي الممون، إذ أن المنتوج النهائي أو الخدمة النهائية للمؤسسة هي وحدة للطلب من قبل عملاء خارجيين.

2- العلاقة ممون خارجي – عميل: في هذه الحالة تكون المؤسسة هي العميل الذي يبحث عن الممون القادر على أن يوفر لها احتياجاتها وفقا للمواصفات التي تطلبها.

1.2:الجودة والعلاقة ممون–عميل خارجي:

أحد أهداف الجودة الشاملة هو " التوقّع باحتياجات العميل الخارجي والوفاء بها، أثناء تصميم وتصنيع المنتوجات أو الخدمات، أي أن المؤسسة يجب أن تكون على دراية تامة برغبات ومتطلبات عملائها الخارجيين" [22]. فالمؤسسة التي تموّن العميل الخارجي بمنتوجات أو خدمات، لا يجب أن تهتم فقط بالاستجابة للحاجات المعلنة، ولكن يجب عليها التأكد أيضا من أن هذه الحاجات مطابقة للحاجات الحقيقية والمرغوب فيها فعلا. لأنه قد يحصل أن الحاجة المعلن عنها لا تعكس إلا جزء من الحاجة الحقيقية أو أن لا تعكسها بصفة صحيحة. فكثيرا ما يخرج العميل من محل تجاري وهو راض عن منتوج يختلف تماما عن ذلك الذي كان يود شراءه، لأنه في هذه الحالة يكون البائع قد عرف كيف يحدد الحاجة الحقيقية لعميله، عن طريق عرضه للحلول والإمكانيات التي يمكن الاستفادة منها من السلعة. فالعميل ليس مشتري دائم أو مواضب ولكنه المستفيد من منتوج تقوم جودته ليس فقط على الفعالية الصناعية ولكن على الإحساس عند الاستعمال [23].

ونظرا لأهمية العميل الخارجي، تحاول العديد من المؤسسات ترسيخ في أذهان العاملين بأن العميل الخارجي الذي يقوم بتسديد مبلغ الفاتورة، هو الذي يتولى دفع أجورهم، لأن هذه الفكرة من شأنها تحسين العلاقة بين الممون والعميل الخارجي . وهذا ما قامت به شركة في شمال أمريكا، إذ أنها كانت ترسل لعمالها كشوف رواتبهم في أظرفة مدون عليها " من قبل العميل "[24].

إن دراسات منتوج جديد، إجراءات الإنتاج، وضع المنتوج في السوق، أصبحت تحديا بالنسبة لأي مؤسسة (أجل وضع المنتوج في السوق، التأكد من الرغبات المستقبلية للعميل، ...) نظرا لأن العميل أصبح أكثر تطلبا exigeant فيما يخص الأسعار، الجودة، الخصائص و المميزات. فهو يقارن، يحكم ومن ثم يختار. أي أننا الآن بصدد عميل جديد تمكن من تولي الحكم (الحكم المطلق عن جودة الخدمات والمنتوجات المقدمة إليه).لدرجة أنه أصبح " يفضل منتوج مشخص، ذا جودة عالية، وأجل تسليم قصير (أو آني)، وفي سوق جيد "[25].

فالتوجه نحو العميل وتحسين الجودة أصبحا مصطلحين جد مرتبطين في نظام إدارة الجودة، و يقصد بالتوجه نحو العميل " سلسلة المعتقدات التي تدفع المؤسسة إلى جعل مصالح العميل الخارجي من أولويات إهتماماتها، دون تجاهل مصالح الأطراف الأخرى، من مساهمين، مسيرين، عمال ... ، بغرض تطوير ربحيتها ".

و نشير أن معيار (ISO9001(2000 يرى أن العميل بإمكانه أن " يحدد كل مواصفات المنتوج "، في حين أن معيار ISO9000 و ISO9004 تعبر عن " عدم تمكن العميل من تحديد كل مواصفات المنتوج " . ففي بعض الصناعات، العميل لا يعبر عن احتياجاته اتجاه المنتوج، ليس لأنه لا يرغب في ذلك وإنما لأنه ليست لديه أي فكرة أو معرفة محددة بخصائص المنتوج، نظرا للتغير السريع في التكنولوجيا وتعقد بعض المؤسسات، مما يدفع المؤسسة في هذه الحالة إلى الاستفادة فقط من متطلبات العميل فيما يخص طريقة الاستعمال.

2.2:الجودة والعلاقة عميل- ممون خارجي:

إن مصطلح ممون ينطبق على المؤسسات العارضة لمنتوجات أو مواد أولية ، منتجة طبقا لمواصفاتها الخاصة أو لمواصفات العميل، وفيما يخص مصطلح العميل فالمقصود به هنا المؤسسة التي تشتري مواد أولية أو منتوجات وخدمات ضرورية لإنتاج منتوجاتها الخاصة، والتي ستعرض بدورها على عملاء لها آخرين.

فالمؤسسات الكبيرة تشتري من 30 حتى 70 % مما تبيعه[26]. فمثلا صناعة السيارات تتميز بكثرة الممونين الذين يمونون هذا النوع من المؤسسات بالعديد من المنتوجات (المكونات) التي يتم تجميعها في سيارات تعرض في النهاية على العميل النهائي . هذا الوضع يفرض على صانعي السيارات أن يكونوا جد متشددين في الشروط التي يفرضونها على ممونيهم لدرجة إشتراط حصولهم على إحدى شهادات ISO 9000 لضمان مطابقة منتوجاتهم للمعايير الدولية.

إذا، تكمن قوة هذه العلاقة على مدى سعي الممونين إلى تقديم منتوجات ذات جودة مناسبة لعملائهم. ونقصد بالجودة المناسبة " مستوى الجودة الذي يجب الحصول عليه بأقل تكلفة لتلبية الحاجة التي أنتج من أجلها ". أي أن مفهوم الجودة هنا مرتبط بالملائمة التي هي عبارة عن مقياس أو معيار للتأكد من أن المواد المتوفرة توافق تماما الغرض الذي تستخدم من أجله. و عليه مستوى الجودة المناسب لا يعني بالضرورة المستوى النموذجي، فمستويات الجودة تتأثر بظروف الإنتاج والسوق وأيضا بالظروف المالية والاقتصادية. فمستوى الجودة المناسب هو المستوى الذي يلائم أهداف و احتياجات الإنتاج في ظل الظروف السوقية والمالية للمؤسسة.

من هنا تظهر أهمية وجود علاقة ما بين العميل والممون تسودها الثقة المتبادلة بدلا من النزعات، لأن كل المشاكل التي يمكن أن تظهر في الساحة تعود إلى عدم وجود علاقة مبنية على أسس صحيحة تربط كل من الممون والعميل، ولنصل إلى شفافية العلاقة لا بد من تحديد مسؤولية الطرفين في هذه العلاقة التي نعتقد أنها يجب أن تكون كما يلي:

1.2.2: مسؤولية العميل:

العميل مجبر على تحري الدقة في تحديد مواصفات الجودة، ليسهّل على الممون فهم المطلوب منه بوضوح، وعلى النحو الذي يمكنّه من الإستجابة للطلبيات بسهولة، فتحري الدقة في تحديد مواصفات و خصائص الجودة يجنب المؤسسة كثيرا من الخسائر والتكاليف الناتجة عن عملية الفحص المبدئي، الذي ينتج عنه رفض بعض الطلبيات، وما يترتب عنها من ارتفاع تكلفة الفحص الشامل لآستبدال الوحدات المرفوضة و المعيبة، أو إرجاعها إلى الخط الإنتاجي لإجراء التصليحات الضرورية علي الطلبيات المرفوضة، بالإضافة إلى تكاليف الأعمال الإدارية المرتبطة بالطلبيات المرفوضة، فضلا عن الخسائر الناتجة عن احتمالات توقف العمليات الإنتاجية.
كما أن العميل مسئول عن اختيار الممونين ذوي الكفاية العالية من حيث جودة عملياتهم التموينية وانتظامها؛ هنا خبرة التعامل السابقة تلعب دورا مهما في تقييم و إختيار الممونين الأفضل، و ذلك بناءا على نسب المرفوضات و الوحدات المعيبة، و عدد الطلبيات المرفوضة، و سرعة الإستجابة للطلبيات و إحترام آجال التنفيذ... .

2.2.2: مسؤولية الممون:

إن الممون الجيّد هو ذلك الذي يعرض المنتوجات المطلوبة حسب الجودة، الآجال المتّفق عليها، بأسعار مقبولة، ويتصرف بطريقة مرنة، سريعة ويقضة إزاء أي تغيير يرغب فيه العميل. فهو يضع قدرته على البحث والتطوير تحت تصرف العميل. و يمتلك القدرة الإبداعية وإتخاذ المبادرة في تحسين كل من الخدمة والمنتوج المعروضين [27]. أي يتميّز بالقدرة على مساعدة المؤسسة في تحسين المنتوجات و الخدمات. وعليه فإن اهتمام المؤسسة في هذه الحالة يكون اهتماما مزدوجا أي:

1- إدماج ممونيها ضمن برنامج تحسين الجودة بالتأكيد معهم على ضرورة تحسين جودة منتوجاتهم وحثهم على تطبيق أساليب السيطرة على الجودة.
2- تحديد وتطبيق أساليب وقائية لمنع دخول أي مواد أو أجزاء لا تتوفر فيها خصائص ومواصفات الجودة المحددة. [28]

3.2: تطور العلاقة عميل – ممون خارجي:

إن العلاقة عميل – ممون خارجي اختلفت عن ما كانت عليه في السابق، و لمعرفة التطور الذي مرت به هذه العلاقة علينا التطرق إلى التحولات الحديثة التي عرفها الاقتصاد في العشريات الثلاث الأواخر، إذ أنه انتقل تدريجيا من اقتصاد الإنتاج إلى اقتصاد السوق. هذا التغيير في النظام الاقتصادي غيّر بصفة أساسية أنشطة وتنظيم المؤسسات كما هو مبين فيما يلي(29):

أ – **عدد كبير من الممونين:** جرت العادة أن يكون للعميل عدة ممونين، ليجعلهم في وضعية منافسة بغرض الحصول على أحسن الأسعار و الوقاية من خطر الإضراب عند الممونين. بما في ذلك السعر الذي كان عموما الخاصية الوحيدة للتفضيل.

ب – الجودة غير المضمونة: إن الشروط المتعلقة بالجودة المعبر عنها من قبل العميل لممونه كانت تبقى مجرد رغبة ، لأنها لا ترفق بطلب دليل مراقبة جودة المنتوجات المسلمة. و بالتالي عندما تكون هناك عيوب في المواد المسلمة يعيد العميل المنتوج للممون لإعادة تصليحه، حيث أنه لتفادي خطر العمل بقطع أو منتوجات بها عيوب (غير مطابقة) ، العميل مجبر على مراقبة جودة المنتوجات عند استلامها.

ج – معدل دوران المخزون: العديد من المؤسسات يتم تموينها بالمواد في دورات طويلة نسبيا، مما ينتج عنه مستويات كبيرة من المخزونات ، التي يجب تسييرها ، مراقبتها ، ....أي أنها تستلزم العديد من الأنشطة غير المنتجة ونفقات مهمة يمكن الإستغناء عنها. كما أن هذه الكميات المخزنة تضعف مرونة المؤسسة. حيث يصعب معها إدخال تعديلات على المنتوجات أو مخططات الإنتاج، فمثلا لا تمكن من زيادة الكمية المنتجة من المنتوج الذي زادت مبيعاته بصفة مفاجئة. ولا تمكن من توقيف إنتاج منتوج لم يلقى إقبالا من قبل العملاء (لم يعد يباع). وعليه ،فإن العلاقة ما بين العميل و الممون الخارجي ، كانت تتميز بـــ : علاقة قوة انعدام الوفاء و الثقة. والمبدأ الذي كان سائدا هو وضع الممونين في وضعية منافسة. غير أن هذه الوضعية لم تعد ملائمة للمتطلبات الحالية المرتبطة بالفعالية الصناعية واقتصاد السوق، إذا أن العميل لم يعد بإمكانه أن يطمح إلى منافسة المنافسين العالميين إذا حافظ على علاقات الصراع التي تربطه بممونيه، الذين نادرا ما يقومون بعملية التموين (آجال التسليم كبيرة) وبدون ضمان الجودة.

4.2: النظرة الحديثة للعلاقة عميل – ممون خارجي :

أدت التحولات الاقتصادية والتكنولوجية في العالم في الفترة الأخيرة إلى صراعات عديدة بين المؤسسات الكبيرة وبقية المؤسسات والشركات الأقل حجما ونموا. فالمؤسسة التي لديها التكنولوجية أصبحت في حاجة إلى التعاون مع المؤسسات الأخرى لإجراء التجارب والاشتراك في تكلفة التكنولوجية، والبحوث والتطوير بعيدا عن المنافسة، كما أصبحت المؤسسات الكبيرة في حاجة إلى الأسواق العالمية لتصريف منتوجاتها وخدماتها. هكذا تحولت آليات المنافسة إلى صيغ جديدة للتعاون والشراكة. حيث أن هذه النظرة عكست كل الميزات بالطريقة التالية :

1- السعر : لم يعد السعر العامل المحدد لقرار الاختيار، ولكن التكلفة الكلية للشراء (متضمنة كل من تكلفة الحصول على المنتج (سعر الشراء، تكلفة النقل...) وتكلفة المحافظة عليه (الصينة، إستهلاك الطاقة، الأعطال...).

2- القضاء على تخوف الممون : تأكيد المؤسسة على إحترام آجال تسليم المواد دون أي زيادة في

الأسعار، فإنّ هذا معناه أن المؤسسة تسعى إلى أن يحتفظ الممون بالمخزون، أي أنه هو الذي سيتحمل تكاليفه، وبالتالي للقضاء على هذا التخوف على الممون أن:

- ❖ يعيد النظر في تنظيم وظائفه و أساليب الإتصال المتّبعة.
- ❖ الاعتماد على الشراكة وتقليص عدد الممونين.

3- إعادة تنظيم أساليب الإنتاج المتبعة من قبل الممون ليقوم بعملية التسليم في الوقت المحدد وبأقل تكلفة لأن عمليات مؤسساتهم يمكن التحكم فيها بتبسطها بغرض تخفيض التكاليف وآجال الإنتاج. فمثلا في سنة 1985 قامت مؤسسة Brown boveri بفرنسا بتطبيق مبدأ التغيير السريع للوسائل، وعملت على تخفيض المخاطر وعلى تقريب المسافات بين النشاطات ممّا مكنّها من تقليص مدة إنتاج المحركات الكهربائية من 30 إلى 12 يوم. هذا سمح لها بتقليص في مدة الإنتاج بتخفيض المخزون بـــ 75 % و بزيادة محسوسة في الإنتاجية، إذ أن مدة الإنتاج الجد قصيرة مقارنة بالمنافسين أصبحت عاملا مهما في السياسة التجارية للمؤسسة (فهي تقترح لعملائها أن تسلمهم الكميات المطلوبة وفي الوقت المحدد).

4- مبدأ الشراكة : على المؤسسة حث الممونين على إعادة النظر في تنظيمهم الداخلي، و تحفيزهم من خلال إقناعهم برغبتها في علاقات تعاونية مستقرة وطويلة الأجل. تهدف إلى تعظيم الربح والقدرة التنافسية. لكن من بين أهدافها، يجب مساعدتهم لكي يكونوا أكثر مرونـــة وتنافسيـــة، بمدّهم بالمعرفة و التقنيات التي تمكنهم من تحسين عملياتهم الإنتاجية، ومن تخفيض تكاليفهـــم. لأن ذلك يمكن الممون من تقديم خدمة أو منتوج أحسن، في أجل جد قصير، بتوافـــر منتظـــم وبجودة عاليـــــة.

5- تخفيض عدد الممونين : مبدأ الشراكة يفرض على المؤسسة تخفيض كبير في عدد ممونيها لأن المؤسسة ليس لديها الوقت الكافي لتطوير علاقات ضيقة مع عدد كبير من الممونين من جهة؛ ومن جهة أخرى، لا يمكنها الحصول على امتيازات. لهذا تقوم بعض الشركات على المستوى العالمي بالتباع سياسة تخفيض عدد الممونين. ونذكر في هذا الصدد وعلى سبيل المثال وحدة توين سيتي ديسك (Twin – city disk) بالولايات المتحدة الأمريكية خفضت عدد ممونيها من 900 إلى 250 ممون، ووحدة آلات التصوير التابعة لكزيروكس (Xerox) انتقلت من 5000 إلى 300 ممون، ووحدة الآلات الراقنة التابعة لـــ IBM هي أيضا انتقلت من 640 إلى 32 ممون، ففي كندا 99 % من الأجزاء التي تشتريها جنرال موتور (Général motors) هي من ممون واحد. [30]

6- علاقات طويلة الأجل : إن وجود علاقات طويلة الأجل بين الممونين والعملاء جد ضروري في

اقتصاد جيد، فكيف يمكن لأي ممون أن يبدع ويحسن عملياته ليتمكن من تخفيض تكاليف الإنتاج، إذا كانت العلاقات التي سترتبطه بعميله قصيرة الأجل. ؟

نجلب الإنتباه أن هناك منتوجات تتطور وتتغير أغلبية مكوناتها بسرعة. ففي مجال الاتصال مثلا، المكونات سواء كانت جيدة أو غير جيدة يجب أن تستبدل كل ستة أشهر على الأقل. إلا أن التغيير هذا جد مكلف ومستحيل في بعض الحالات، مما يستلزم استخدام نفس القطع لفترة نوعا ما طويلة، مع إمكانية تحسينها وتخفيض تكلفتها، بشرط أن يعمل كل من العميل والممون معا. حاليا هناك تعاون بين فرق مكونة من مختصين من جانب كل من العميل والممون تعمل على نفس المشروع، مما ينتج عنه جودة أحسن وتكاليف جد منخفضة.وهو ما فهمه اليابانيون منذ سنة 1950.أي أن أحسن حل لتحسين المواد الداخلة هو جعل الممون شريكا، والعمل معه في نظام علاقة طويلة الأجل مبنية على الثقة والوفاء.

7- المحافظة على علاقات جيّدة مع الممونين : إن تحري الدقة في تحديد مواصفات الجودة يساعد الممون في فهم المطلوب منه بدقة وعلى النحو الذي يمكنه من التموين على أساسه، ومن ثم يساعد على اختيار الممونين ذو الكفاية العالية من حيث جودة تموينا تهم وانتظامها.[31]

8- إعداد أيام للممونين : فزيارة كل مموني المؤسسة واحدا تلوى الآخر، عمل مكلف وغير فعال، في حين أن إعداد يوم للممونين يتم فيه الاجتماع مع كل مموني المؤسسة، يمكنهم من التعرف على أهداف ومشاكل المؤسسة، بالإضافة إلى أنهم سيعون ماذا تريد المؤسسة منهم في المستقبل، فيما يخص الفعالية، السرعة، المرونة والجودة .

4.2: مراحل العلاقة عميل – ممون خارجية:

لقد قام Nicole FERRY مدير الدراسات في L' ISA و Jean – Marie GOGUE سنة 1984 بتمييز ثلاث مراحل في العلاقة عميل – ممون خارجي :

* المرحلة الإختبار (Noviciat).
* مرحلة التأهيل (La qualification).
* مرحلة الشراكة (Le partenariat).

إلا أنه تقتضي الضرورة الإشارة إلى أن تطبيق هذه الطريقة يتطلب تحرير عقد تحدد فيه كل المراحل و القوانين التي تنظم العلاقة ممون – عميل، فالعقد هنا هو الوسيلة الضرورية لتطبيق هذه الطريقة، كما أن المراحل تكون مرفقة بقوانين تحمي مصالح الطرفين.

1.4.2: المرحلة الإختبار:

المرحلة الأولى في العلاقة عميل – ممون خارجي تخص تحضير الممون لتطبيق نظام لمراقبة جودة منتوجاته. و إتخاذ التدابير اللازمة لتحسين إجراءات الإنتاج بما يستجيب لتطلعات

المؤسسة الحالية و المستقبلية. حيث أن هذه المرحلة تتميز بالمشاركة وحماية الممون، الذي يكون مجبرا على وضع تسيير فعال يساعد الممون ويحد من السلبيات الناتجة عن أخطاء الجودة .

وفقا للعقد المتفق عليه فإنّ عملية الراقبة على جودة المنتوجات في هذه الحالة يمكن القيام بها عند العميل (المراقبة عند الاستلام)، أو عند الممون (المراقبة عند المصدر)، كما يمكن أن يقوم بها طرف ثالث، مثلا مخبر متخصص، إلا أن التكاليف في هذه الحالة يتحملها العميل.

مرحلة الإختبار وباعتبارها محدودة، يجب أن تحدد مدتها في العقد الذي يربط الممون بالعميل، العقد هذا يشبه أي عقد كلاسيكي للتموين مع كونه يتضمن كل البنود المرتبطة بشراكة الطرفين. و هو يتضمن على سبيل المثال، أنه في السنة الأولى العميل هو الذي يقوم بفحص كل القطع التي يستقبلها، مع تحديد شروط المطابقة وأساليب القياس التي تستعمل أثناء الفحص. كما يمكن للطرفين و بالإتفاق بينهما على تحديد طرف ثالث يقوم بهذه الوظيفة خلال الفترة المحدّدة لمرحلة الإختبار على أن يتحمل الممون التكاليف الناجمة على العيوب و المرفوضات.

2.4.2: مرحلة التأهيل:

في نهاية المرحلة الابتدائية، ستتوفر للعميل المعطيات الكافية ليعلن عن تأهيل أو عدم تأهيل ممونه. فنتائج المراقبة تمكن من حساب المعدل الذي يثبت مدى قدرة الممون على احترام المواصفات، والانحراف المعياري الذي يوضح انتظام ودقة إنتاجه، وبالتالي سيتم تأهيل العميل إذا كان المعدل (نقصد به الوسط الحسابي و هو أحد مقاييس النزعة المركزية) والانحراف المعياري (أحد مقاييسش التشتت في الإحصاء الوصفي) متضمنين ما بين الحدين الأعلى و الأدنى اللذان تم الإتفاق عليهما في العقد .

أما في حالة أنّ الممون يكون غير مؤهل، فإنّه يمكن أن تمدّد له مرحلة الإختبار بنفس المدة، وعلى أساس نتائج المرحلة الثانية الممدّدة يتم تأهيل الممون لينتقل إلى الشراكة أو يقصى نهائيا، ويتم إعلام الممون بقرار الإقصاء شهرا قبل نهاية العقد. غير أنه لا يجب تجاهل صلاحيات الممون في إلغاء العقد إذا لم يلتزم العميل بالشروط المتفق عليها في العقد. (32)

3.4.2: مرحلة الشراكة :

إن مصطلح الشراكة هو تطوير حديث للعلاقة ممون– عميل يهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية لكل من العميل و الممول. فالعديد من المؤسسات العالمية التي أتعبها التنافس غيّرت من أساليبها التنافسية. إذ تحولت من الاستراتيجيات الكلاسيكية للتنافس إلى استراتيجيات التعاون والشراكة بغرض التقليل من تكلفة التنافس والبحوث والتطوير. ذلك لأنه عندما يتم تأهيل الممون لمنتوج معين، فإن ذلك معناه إثبات لجدارته وتحكمه الكامل في عمليات الإنتاج، مما يجعله أهلا لأن يصبح شريكا. هذه الشراكة بين العميل والممون تتجسد من خلال النقاط الأساسية التالية : (33)

1- الإطار التعاقدي: النقطة الأولى تتعلق بوجود إطار اتفاق بين الشريكين يضمن متابعة تنفيذ و إستمرار العلاقة حتى النهاية لتحقيق الفائدة التي يحصل عليها الطرفين من خلال إشراك سبل البحث والتطوير الخاصة بكل من المنتوج و التكنولوجيا و أساليب التسيير والإتصال). هذا الإتفاق يمكن أن يتجسد في إطار عقد قانوني أو عقد أخلاقي غير مكتوب. يسمح بتقييم الممونين و التأكد من عدم يوجد انحرافات عما تم الإتفاق عليه.

2- التأمين المتبادل للجودة : أي ضمان مستويات الجودة المتفق عليها، وإبعاد إحتمالات وقوع العيوب في الإنتاج، و السيطرة على العمليات الإنتاجية بهدف الوصول إلى" صفرعيب ". تطبيق هذه الفكرة وصل ببعض المؤسسات إلى إستقبال مهندسي وتقنيّي عملائهم للقيام بتدقيقات الجودة لتمكينهم من الوصول إلى حلول متبادلة بدون أي تأخير.

3- التعاون التقني : إن الشراكة تفسر عموما بالبحث عن طريقة عمل خاصة تساعد على تنمية العمل الجماعي المشترك بغرض الوصول إلى مستوى معين من الإبداع.

4- التموين في الوقت المناسب Just in time : ونقصد به تموين العميل بالكميات التي يحتاجها وقت الطلب عليها دون أن يحتاج هذا الأخير إلى شراء كميات كبيرة و الإحتفاظ بها في مخازنه لإستعمالها في المستقبل في العملية الإنتاجية. حيث أنّ نظام التموين في الوقت المناسب يعمل على القضاء على كميات كبيرة من المخزون في كل المستويات. ويسعى إلى تحسين المرونة، و الإنتاجية، والخدمات المقدمة للعميل النهائي. لكن نجاح التموين في الوقت المناسب يتطلب تجنيد وتوعية العمال، وأيضا الاختيار الجيد للممونين من خلال قدرتهم على التموين بكميات صغيرة مع ضمان مستوى الجودة المطلوب.

5- شفافية المعلومات : يجب أن تكون هناك شفافية في المعلومات وهذا في الاتجاهين، الممون يجب أن يقبل إعلام العميل بتكاليفه والعكس أيضا، بغرض البحث على التحسينات في كل مراحل سلسلة القيمة المضافة. مثال: الخطوات المتبادلة لتحليل القيمة .
بالمقابل على العميل مثلا وفي إطار شراكة حقيقية أن يقبل الشراء عند سعر مرتفع مقارنة بما يمكن أن يحصل عليه من ممون آخر في المدى القصير، بغرض المساهمة في تمويل استثمار خاص بغرض تحسين جودة ممونه. كما يمكن إعلام الممون بنتائج البحوث التسويقية التي قام بها العميل بغرض المساهمة في إرضاء العميل النهائي.

6- علاقات عملية جديدة: من أجل الإستغلال الأمثل للشراكة يجب تطوير أساليب الإتصال بين كل من العميل و الممون بخلق علاقات أفقية ما بين أقسام الشريكين ، إذ أن العميل هنا له دور المنشط والمنسق، ولكن في إطار العمليات يفضل وجود علاقات مباشرة لربح الوقت في مدة الإستجابة خاصة في البحث عن الحلول المتعلقة بمشاكل الجودة.

باعتبار الشراكة من الاستراتيجيات الرابطة التي تعكس الصراع التنافسي لا يمكن النظر إليها على أنها " ضد المنافسة "، و لا كعائق للمنافسة وإنما هي تساهم فيها. و ذلك لأنها تسمح بـــ:

- تجنب التأخير.
- طرح بدائل جديدة والمشاركة في الخطط والالتزامات المبتكرة.
- خدمة العملاء بتوفير ما يحتاجونه في الوقت المناسب.
- جمع الطاقات وتبادل الخبرات.
- تخفيض التكاليف.
- تحسين أساليب الاستعمال والمشاركة في تحمل المخاطر وزيادة التفاهم المتبادل.
- خلق منتوجات جديدة ومساندة خدمة العملاء.
- زيادة القدرات التسويقية (تغطية أفضل للسوق).
- تدعيم الالتزام والابتكار.
- كفاءة أعلى و تحسين جودة المنتوجات.

الخـــلاصـــة:

إن اهتمام الجودة بالعميل الداخلي وبتنظيمها للمؤسسة وفق العلاقة مموّن ـــ عميل داخلية استلزم تطوير تسيير الموارد البشرية والبحث عن الشكل التنظيمي الفعال الذي يضمن تحسين المرونة وتقليل التكاليف.

وتعتبر عملية Kaizen من أحسن الأمثلة التي تساهم في تطور المؤسسة بصفة دائمة من خلال مساهمة العمال وتشجيع مقترحاتهم ودفعهم إلى الإبداع بواسطة تشكيل فرق وجماعات العمل بغرض تحسين عملية الإنتاج (أي أن Kaizen يقوم على مساهمة الفرد مهما كان مستواه في تحسين العمل بصفة مستمرة).

إن أهمية العلاقة مموّن ـــ عميل داخلية لا تنفي الخطر المعروف لمصطلح العميل الداخلي، والذي يتمثل في الاهتمام بالعميل الداخلي قبل العميل الخارجي، أو تخصيص سبل كبيرة لإرضائه، مما يترتب عنه انحرافات يمكن أن تكون قاضية بالنسبة للمؤسسة، وهو ما يدفع المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بالعلاقة مموّن ـــ عميل خارجية التي أصبحت في الوقت الحالي تختلف عما كانت عليه في السابق، نتيجة التحولات الحديثة التي عرفها الاقتصاد في العشريات الثلاث الأواخر، إذ أنه انتقل تدريجيا من اقتصاد الإنتاج إلى اقتصاد السوق. هذا التغيير في النظام الاقتصادي غيّر بصفة أساسية أنشطة وتنظيم المؤسسات. مما دفع بعض الشركات على المستوى العالمي بالتباع سياسة تخفيض عدد الممونين. إذ تحولت من الاستراتيجيات الكلاسيكية للتنافس إلى استراتيجيات التعاون والشراكة بغرض التقليل من تكلفة التنافس والبحوث والتطوير.

حيث أنّ نظام التموين في الوقت المناسب يعمل على القضاء على وجود كميات كبيرة من المخزون في كل المستويات. ويسعى إلى تحسين المرونة، و الإنتاجية، والخدمات المقدمة للعميل النهائي. لكن نجاح التموين في الوقت المناسب يتطلب تجنيد وتوعية العمال، وأيضا الاختيار الجيد للممونين من خلال قدرتهم على التموين بكميات صغيرة مع ضمان مستوى الجودة المطلوب.

قائمة المراجع:

1 - STORA .G, MONTAIGNE. J, La qualité totale dans l'entreprise, éditions d'organisation, Paris,1986,p 121.
2 - SHIBA. S, GRAHAM. A, WALDEN. D, 4 : Révolution du management de la qualité totale, éditions DUNOD, Paris, 1996, p 55.
3 - STORA. G, MONTAIGNE. J, Op.cit, p 122.
4-على السلمى، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو، دار غريب للطباعة ، القاهرة، 1995، ص 39.
5 - DETRI. P, Le client retrouvé, éditions d'organisation, Paris, 1999, p344.
6 - STORA. G, MONTAIGNE. J, Op. cit. ,p 342
7 - DRIDOLLOU. B, VINCENT. C, le client au cœur de l'organisation, troisième tirage, éditions d'organisation, Paris, 1998, p 27.
8 - BRILMAN. J, Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance, éditions d'organisation, Paris, 1998, p 262.
9 - ISHIHARA. K, Maîtriser la qualité, éditions Marc nostrum, Paris, 1996,p 41.
10 - STORA. G, MONTAIGNE. J, Op. cit. , p 104.
11 - SEDDIKI. A, Management de la qualité, de l'inspection à l'esprit Kaizen, Office des publications universitaires, Ben - Aknoun, Alger, 2004, p 284.
12-سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات(مدخل النظم)، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 1999، ص 367، 368.
13 - STORA. G, MONTAGNE. J, Op. cit., p 104.
14- سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 1998، ص 387.
15 - SEDDIKI. A, Op.cit, p 275.
16 - MARCHURET. J. J, DELOCHE. D, AMART.J. C, Commerciator : théorie et pratiques de la démarche qualité dans les systèmes de vente, inter éditions, Mayenne, 1993, p 636.
17 - STORA. G, MONTAIGNE. J, Op. cit., p 213.
18 - ALAZAR. C, SEPARI. S, Contrôle de gestion, éditions AFNOR, France, 1993, p 614.
19— فرانسيس ماهوني، كارل جي ثو، ترجمة عبد الحكم أحمد، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، دارالفجر للنشر والتوزيع،القاهرة، 2000،ص213
20 - CABY. F, JAMABART. C, La qualité dans les services : témoignages, outils, 2éme édition, éditions Economica, Paris, 2002, p 144.
21- ALAZAR. C, SEPARI. S, Op-cité, p 621.
22- وارين شمدت، د: جيروم فادجا، ترجمة : محمود عبد الحميد الرصيس، مدير الجودة الشاملة (الدليل العلمي لتحقيق إدارة الجودة)، دار الآفاق للإبداع العلمية، الرياض، 1997 ، ص 83 .
23- DESCHARREAUX.J.L, CHARBONNEL.P.S, Le modèle client – savoirs, les deux moteurs de l'entreprise, éditions DUNOD, Paris, 1999, p 18.
24 - MARCHURET.J.J, DELOCHE.D, AMART.J.C, Op – cité, p 614
25 - DEMING.W.E, Hors la crise, éditions Economica, France, 2002, p 93 .
26 - FURRER.O, Services autour des produits : enjeux et stratégies, éditions Economica, Paris, 1999, p 37.
27 - BRUEL.O, Politique d'achat et gestion des approvisionnements , éditions DUNOD, France, 1999, p 125 .
28 - STORA. G, MONTAIGNE. J, Op- cité, p 138.
29 - PERROTIN .R, LOUBERE. J. M, Stratégies d'achat : sous- traitance, coopération, partenariat, 4éme édition, éditions d'organisation, France, 2001, p 59.
30 - BERANGER.P, Op – cité, p 98 .
31 - رسمية قرياص، د: عبد الغفار جنفي، أساسيات إدارة المواد والإمداد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 39 .
32 - ROBERT.F, GOGUE.J.M, La maîtrise de la qualité, éditions Economica, France, 1999, pp 359-360 .
- DEMING.W.E, OP – cité, p 88 .

33 - BRUEL.O, Op. – cité, pp : 74 -77.